PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Mam Sklep Internetowy i Magazyn we Własnym Przedpokoju

Jak uporządkować stany magazynowe, realizację, zwroty i obsługę klienta oraz rozpoznawać wąskie gardła bez ręcznego prowadzenia każdego zamówienia od pierwszego kliknięcia



Max Paradox

Mam Sklep Internetowy i Magazyn we Własnym Przedpokoju

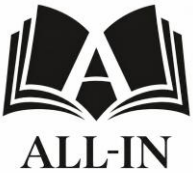
Jak uporządkować stany magazynowe, realizację, zwroty i obsługę klienta oraz rozpoznawać wąskie gardła bez ręcznego prowadzenia każdego zamówienia od pierwszego kliknięcia

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839317

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Masz sklep internetowy czy drugą pracę na pełen etat? 10

Rozdział 2 - Masz to na stanie, czyli gdzie właściwie? 19

Rozdział 3 - Od kliknięcia do kuriera, czyli dlaczego paczka sama się nie wyśle 28

Rozdział 4 - Kupisz program, regał i drukarkę. Chaos dostaniesz gratis 36

Rozdział 5 - Zwroty, czyli kiedy sprzedany produkt postanawia wrócić do domu 45

Rozdział 6 - Dział obsługi klienta mieści się w Twoim telefonie. I właśnie dzwoni 53

Rozdział 7 - Dostawca obiecał na wtorek. Nie powiedział tylko, który 62

Rozdział 8 - Promocja trwa jeden dzień. Zaległości zostają na tydzień 71

Rozdział 9 - Centrum dowodzenia, czyli jak wiedzieć, co dzieje się w sklepie, bez sprawdzania wszystkiego 80

Rozdział 10 - Automatyzacja, która nie robi głupstw szybciej od Ciebie 88

Rozdział 11 - Ile naprawdę zarabiasz na paczce, zanim zysk wyjdzie tylnymi drzwiami? 97

Rozdział 12 - Instrukcja dla człowieka, który nie potrafi czytać Ci w myślach 106

Rozdział 13 - Gdzie utknęły zamówienia? Śledztwo w sprawie wąskiego gardła 116

Rozdział 14 - Tydzień pod kontrolą, czyli kalendarz, który uwzględnia istnienie rzeczywistości 124

Rozdział 15 - W poniedziałek padł system. We wtorek cierpliwość 134

Rozdział 16 - Przedpokój nie jest z gumy. Kiedy magazyn powinien się wyprowadzić 143

Rozdział 17 - Kiedy wszystko idzie nie tak, a klient nadal chce paczkę na jutro 154

Rozdział 18 - Porządek nie jest wieczny. Jak zauważyć, że chaos wraca na palcach 163

Rozdział 19 - Twój sklep ma wyniki. Naucz się z nich korzystać, zanim zaczną Cię zaskakiwać 173

Rozdział 20 - Sklep działa. Ty wreszcie możesz być właścicielem, a nie całym personelem 182

INTRO

Jest godzina dziewiętnasta czterdzieści trzy. Kurier odebrał ostatnią paczkę, przynajmniej taką masz nadzieję. W przedpokoju stoi pięć kartonów z nową dostawą, trzy paczki czekają na etykiety, a gdzieś pomiędzy szafką na buty a odkurzaczem znajduje się produkt, który klient kupił dwie godziny temu. System twierdzi, że masz cztery sztuki. Arkusz kalkulacyjny mówi, że dwie. Ty pamiętasz, że rano widziałeś jedną, ale równie dobrze mogło to być pudełko po czymś zupełnie innym. Telefon właśnie informuje o kolejnym zamówieniu. Gratulacje! Twój sklep rośnie. Niestety, mieszkanie nie dostało tej wiadomości i nadal ma dokładnie tyle samo metrów kwadratowych.

Na początku wszystko wyglądało niewinnie. Kilka produktów, trochę miejsca na półce, prosty sklep internetowy i ekscytacja związana z pierwszą sprzedażą. Każde zamówienie było małym świętem. Samodzielne pakowanie sprawiało przyjemność, a powiadomienie o płatności wywoływało uśmiech porównywalny ze znalezieniem banknotu w kieszeni zimowej kurtki. Potem zamówień zaczęło przybywać. Pojawiły się kolejne warianty produktów, dodatkowe kanały sprzedaży, zwroty, reklamacje i pytania klientów. W którymś momencie przestałeś prowadzić sklep, a zacząłeś zarządzać nieformalnym centrum logistycznym, którego głównym systemem informatycznym jest Twoja pamięć. Dział obsługi klienta mieści się w telefonie, magazyn w przedpokoju, a kierownik operacyjny, magazynier i specjalista od reklamacji mają tę samą twarz. Twoją.

Najbardziej zdradliwe w takim biznesie jest to, że chaos potrafi przez długi czas udawać sprawnie działającą organizację. Zamówienia przecież wychodzą. Klienci otrzymują produkty. Pieniądze wpływają na konto. Czasami trzeba zostać dłużej, czasami coś znaleźć, czasami przeprosić za opóźnienie. Można

uznać, że to normalna cena przedsiębiorczości. Problem zaczyna się wtedy, gdy każde kolejne zamówienie wymaga Twojej osobistej interwencji, choćby miała polegać wyłącznie na sprawdzeniu, czy wszystko poszło zgodnie z planem. W takiej sytuacji wzrost sprzedaży oznacza także wzrost liczby drobnych decyzji, przerwanych czynności i okazji do popełnienia błędu. Sukces coraz mniej przypomina wolność, a coraz bardziej zatrudnienie u wyjątkowo wymagającego szefa, który nie płaci za nadgodziny.

Być może próbowałeś już zaprowadzić porządek. Kupiłeś plastikowe pojemniki, wydrukowałeś etykiety, stworzyłeś imponujący arkusz i zainstalowałeś aplikację obiecującą automatyzację wszystkiego oprócz robienia kawy. Przez kilka dni było znakomicie. Potem przyszła większa dostawa, jeden klient zmienił adres, inny zwrócił produkt, a kilka zamówień pojawiło się równocześnie. Nowy system wymagał ręcznego uzupełniania informacji, na które zwyczajnie zabrakło czasu. Wróciły karteczki, wiadomości wysyłane do samego siebie i tradycyjne pytanie: „Gdzie ja to położyłem?". Organizacja, która działa wyłącznie w spokojny wtorek, nie jest jeszcze organizacją. Jest dekoracją przygotowaną na wizytę audytora, który na szczęście nigdy nie przychodzi.

Źródło problemu często leży głębiej niż liczba półek czy wybór oprogramowania. Zamówienie przechodzi przez kilka powiązanych etapów: od dostępności produktu, przez potwierdzenie płatności i kompletację, aż po wysyłkę, ewentualny zwrot i kontakt z klientem. Każdy etap korzysta z informacji wytworzonych wcześniej. Jeśli stan magazynowy jest nieaktualny, problem ujawnia się podczas pakowania. Jeśli nie wiadomo, która paczka została już nadana, pojawia się niepotrzebne sprawdzanie. Jeśli zwrócony produkt trafia bez oznaczenia na półkę z pełnowartościowym towarem, nieporządek zaczyna wpływać na kolejną sprzedaż. Nawet bardzo sumienny właściciel nie naprawi trwale procesu, w którym błędy nieustannie odradzają się w nowych miejscach.

Ta książka pomoże Ci spojrzeć na sklep jak na połączony zestaw działań, a nie kolekcję pojedynczych pożarów do ugaszenia. Nauczysz się odróżniać rzeczywiście dostępny towar od liczby, którą ktoś kiedyś wpisał do systemu. Zobaczysz, jak ustalić przejrzystą drogę zamówienia, ograniczyć zbędne przepisywanie danych i uporządkować obsługę wyjątków, które nie mieszczą się w idealnym scenariuszu. Przyjrzymy się również zwrotom i komunikacji z klientami, bo paczka opuszczająca mieszkanie nie zawsze oznacza zakończenie pracy. Chodzi o stworzenie takiego sposobu działania, w którym wiesz, co wymaga uwagi, a co może spokojnie wydarzyć się bez Twojego osobistego nadzoru.

Nie będziemy jednak udawać, że każdy początkujący sprzedawca potrzebuje rozbudowanego systemu magazynowego, zespołu konsultantów i integracji kosztującej więcej niż cały zapas towaru. Narzędzia mają odpowiadać skali działalności, rodzajowi asortymentu i rzeczywistym problemom. Czasami wystarczy rozsądny układ lokalizacji, jedno wiarygodne źródło informacji i konsekwentnie przestrzegana kolejność czynności. Innym razem konieczna będzie integracja kanałów sprzedaży, automatyczne przekazywanie statusów albo zmiana sposobu przygotowywania wysyłek. Ważne, żeby nie kupować technologii wyłącznie dlatego, że jej prezentacja wygląda jak centrum dowodzenia lotami kosmicznymi. Rakieta może być imponująca, ale jeśli potrzebujesz przewieźć trzy kartony, nadal bardziej przyda Ci się wózek.

Osobną sztuką jest rozpoznawanie wąskich gardeł. Wyobraź sobie, że zamówienia pojawiają się szybciej niż jesteś w stanie je spakować. Pierwszy odruch podpowiada, żeby pracować szybciej. Tymczasem prawdziwym ograniczeniem może być szukanie produktów, nieprzygotowane materiały opakowaniowe albo konieczność ręcznego sprawdzania płatności. Możesz perfekcyjnie opanować składanie kartonów, a cały proces nadal będzie działał wolno. W książce nauczysz się obserwować, gdzie zadania czekają, które czynności się powtarzają i jakie informacje pomagają

odróżnić chwilowy natłok pracy od trwałego ograniczenia. Bez zamieniania niewielkiego sklepu w laboratorium statystyczne, w którym wykresy są piękne, lecz nikt nie ma czasu wysłać paczek.

Nie mniej ważna będzie obsługa klienta. Kupujący nie widzi Twojego przedpokoju, sterty kartonów ani faktu, że właśnie próbujesz odszukać taśmę pakową. Widzi dostępność produktu, termin realizacji, otrzymane wiadomości i sposób rozwiązania problemu. Dla niego profesjonalizm nie zależy od powierzchni magazynu, lecz od przewidywalności całego doświadczenia. Dobrze zorganizowana obsługa nie musi oznaczać całodobowego odpowiadania na każde pytanie. Powinna zapewniać jasne informacje, sensowne terminy reakcji i możliwość odnalezienia historii sprawy bez archeologicznych wykopalisk w skrzynce pocztowej. Gdy klient pyta o zwrot, nie powinieneś rozpoczynać prywatnego śledztwa pod kryptonimem „Która to była paczka?".

Nie wszystko uda się przewidzieć. Dostawca może się spóźnić, przewoźnik zgubi przesyłkę, produkt może zostać uszkodzony, a klient może zmienić zdanie w najmniej dogodnym momencie. Dobrze zaprojektowany proces nie eliminuje takich zdarzeń. Sprawia natomiast, że nie każde z nich wymaga improwizacji od początku. Istotna jest również umiejętność rozpoznania momentu, w którym dotychczasowy model działalności przestaje wystarczać. Być może potrzebujesz dodatkowego regału, zmiany harmonogramu odbiorów albo pomocy przy kompletacji. Być może czas przenieść część operacji poza mieszkanie. Nie będziemy traktować żadnego rozwiązania jako obowiązkowego etapu rozwoju. Decyzja powinna wynikać z obciążenia, kosztów, jakości obsługi i Twoich możliwości.

Na początek przyjmij jedną prostą zasadę: informacja potrzebna do wykonania zamówienia powinna być możliwa do odnalezienia bez przeszukiwania Twojej pamięci. Jeżeli tylko Ty wiesz, gdzie leży dany produkt, dlaczego zamówienie czeka albo czy zwrot został sprawdzony, sklep jest bardziej zależny od Ciebie, niż powinien.

Możesz to zauważyć podczas najbliższej realizacji. Zwróć uwagę, ile razy musisz przerwać pracę, coś sprawdzić, przypomnieć sobie wcześniejszą decyzję albo poprawić informację. Nie musisz jeszcze wszystkiego zmieniać. Na razie wystarczy zobaczyć różnicę między czynnościami, które tworzą wartość, a tymi, które jedynie ratują sytuację spowodowaną wcześniejszym brakiem porządku.

Nie chodzi o to, żebyś przestał osobiście zajmować się własnym sklepem. W małym biznesie bezpośredni kontakt z produktem i klientem bywa ogromną zaletą. Chodzi o odzyskanie wyboru, na co poświęcasz uwagę. Zamiast codziennie pilnować każdej paczki od pierwszego kliknięcia aż do doręczenia, możesz zbudować proces, który prowadzi standardowe zamówienia przewidywalną drogą, a Tobie pokazuje te wymagające decyzji. Nie zawsze będzie idealnie, szczególnie podczas intensywnej sprzedaży. Jednak przedpokój nie musi już pełnić jednocześnie funkcji magazynu, centrum kryzysowego i pomnika Twojej przedsiębiorczej determinacji. A jeśli któregoś dnia uda Ci się wejść do mieszkania bez przestawiania sześciu kartonów, uznaj to za całkiem przyjemny efekt uboczny dobrze prowadzonego biznesu.

Rozdział 1 - Masz sklep internetowy czy drugą pracę na pełen etat?

O dziesiątej siedemnaście przychodzi zamówienie na kubek termiczny. Klient wybiera kolor granatowy, płaci i otrzymuje automatyczne potwierdzenie. Z jego perspektywy sprawa wygląda znakomicie. Trzy kliknięcia, szybka płatność, poczucie dobrze wydanych pieniędzy. Z Twojej perspektywy rozpoczyna się niewielka operacja logistyczna. Trzeba sprawdzić dostępność, odnaleźć właściwy wariant, przygotować opakowanie, wygenerować etykietę, przekazać paczkę przewoźnikowi i upewnić się, że klient otrzymał odpowiednią informację. Każda z tych czynności wydaje się banalna. Problem polega na tym, że zanim skończysz pierwszą, przychodzą trzy kolejne zamówienia. Jedno zawiera dwa produkty, drugie ma błędny adres, a trzecie dotyczy koloru, którego podobno nie ma. Podobno, ponieważ ostatnia aktualizacja magazynu nastąpiła w czwartek, a dzisiaj jest wtorek.

Właśnie tak wygląda moment, w którym sklep internetowy przestaje być wyłącznie miejscem sprzedaży, a zaczyna przypominać przedsiębiorstwo z prawdziwymi procesami operacyjnymi. Różnica polega na tym, że duże przedsiębiorstwo ma zwykle osobne działy, systemy i pracowników odpowiedzialnych za kolejne czynności. Ty masz laptop, drukarkę, dwie wolne ręce i niepokojąco optymistyczne przekonanie, że wszystko da się jakoś pogodzić. Przez pewien czas rzeczywiście się udaje. Potrafisz nawet wykonywać kilka czynności równocześnie, co daje satysfakcjonujące poczucie produktywności. Dopiero później odkrywasz, że jednoczesne drukowanie etykiety, odpowiadanie klientowi i szukanie produktu nie oznacza trzykrotnie szybszej pracy. Oznacza natomiast trzy okazje, żeby zapomnieć, co właściwie robiłeś.

Najważniejsze pytanie brzmi więc nieco inaczej, niż mogłoby się wydawać. Nie chodzi jeszcze o to, czy masz wystarczająco dużo miejsca, dobre oprogramowanie albo odpowiednią liczbę zamówień. Chodzi o to, czy prowadzisz działalność opartą na powtarzalnym sposobie pracy, czy każdego dnia od nowa organizujesz realizację sprzedaży. W pierwszym przypadku większość standardowych zamówień przechodzi przez znaną kolejność czynności. W drugim każda transakcja staje się małym projektem, którego kierownikiem jesteś osobiście. Różnica może być niewidoczna przy pięciu zamówieniach tygodniowo. Przy pięćdziesięciu zaczyna mieć znaczenie, a przy pięciuset potrafi zdecydować, czy biznes nadal daje się prowadzić.

Zamówienie to początek, nie koniec sprzedaży

Wyobraź sobie niewielki sklep sprzedający akcesoria do domu. Właściciel korzysta z własnej strony internetowej i dodatkowej platformy sprzedażowej. Produkty kupuje od kilku dostawców, przechowuje na regałach i samodzielnie przygotowuje wysyłki. Na pierwszy rzut oka model jest prosty. Towar przyjeżdża, klient kupuje, paczka wyjeżdża. Gdy jednak przyjrzeć się rzeczywistości, pomiędzy tymi trzema wydarzeniami istnieje mnóstwo drobnych decyzji. Kto sprawdza dostawę? Kiedy produkt staje się dostępny w sklepie? Co oznacza zamówienie opłacone, ale jeszcze nieskompletowane? Gdzie trafia produkt odłożony dla klienta? Kto zauważa, że paczka czeka na nadanie dłużej niż zwykle? Odpowiedź „ja” jest zrozumiała. Nie odpowiada jednak na pytanie, w jaki sposób dana czynność ma być wykonywana.

W tym miejscu warto odróżnić obowiązki od procesów. Obowiązek mówi, że trzeba wysłać zamówienie. Proces opisuje, co musi wydarzyć się od momentu jego przyjęcia do chwili zakończenia realizacji. Obowiązek przypomina Ci o odpowiedzialności. Proces pomaga wykonać pracę nawet wtedy, gdy masz gorszy dzień, dużo zamówień albo ktoś niespodziewanie dzwoni. Nie wymaga skomplikowanych instrukcji. Czasami

wystarczy jednoznaczna kolejność zdarzeń i informacja, która pozwala rozpoznać aktualny etap. Jeżeli nie wiesz, czy zamówienie zostało już skompletowane, ponieważ ktoś przeniósł je do innej części pokoju, problemem nie jest brak zaawansowanej technologii. Problemem jest to, że status zamówienia istnieje wyłącznie w fizycznym położeniu kartonu.

Podobnie wygląda kwestia odpowiedzialności. W jednoosobowym sklepie wszystkie zadania faktycznie mogą należeć do jednej osoby, ale nie powinny przez to mieszać się ze sobą. Zamawianie towaru, przyjmowanie dostaw, aktualizowanie stanów, kompletowanie zamówień i rozwiązywanie problemów klientów wymagają różnych informacji oraz różnych decyzji. Kiedy traktujesz je jako jedną wielką czynność pod nazwą „ogarnianie sklepu", trudno zauważyć, która część działalności pochłania najwięcej czasu. Możesz przez cały dzień intensywnie pracować, a wieczorem mieć wrażenie, że właściwie niczego nie skończyłeś. To niekoniecznie oznacza słabą organizację osobistą. Często oznacza, że rozpoczętych zadań jest więcej niż zakończonych, a cały system nie rozróżnia jednych od drugich.

Dobrym pierwszym sprawdzianem jest prześledzenie kilku rzeczywistych zamówień od chwili zakupu do przekazania przesyłki przewoźnikowi. Wybierz różne przypadki: jedno proste zamówienie, jedno wieloproduktowe i jedno, przy którym pojawił się problem. Zapisz kolejność wykonanych czynności oraz miejsca, w których praca musiała zostać przerwana. Nie oceniaj jeszcze sposobu działania i nie projektuj nowego systemu. Spróbuj po prostu odpowiedzieć, co faktycznie dzieje się z zamówieniem, a nie co powinno się dziać według Twojego wyobrażenia. Możesz odkryć, że drukujesz etykiety przed kompletacją, a potem szukasz właściwych produktów, albo kilkakrotnie otwierasz to samo zamówienie tylko po to, żeby sprawdzić jego status. Takie obserwacje są bardziej wartościowe niż kolejny poradnik o

produktywności, który każe wstawać o piątej rano. Magazyn nie staje się sprawniejszy dlatego, że jego właściciel mniej śpi.

Dlaczego cały dzień pracujesz, a kolejka nie maleje?

W małym sklepie bardzo łatwo pomylić zajętość z wydajnością. Jeśli przez osiem godzin coś pakujesz, sprawdzasz, przenosisz i odpisujesz, masz prawo czuć, że wykonałeś ogromną pracę. Jednak klienta interesuje przede wszystkim to, czy jego zamówienie zostało prawidłowo i terminowo zrealizowane. Liczba wykonanych czynności nie zawsze przekłada się na liczbę zakończonych zamówień. Możesz przygotować dwadzieścia kartonów, wydrukować trzydzieści etykiet i przenieść pięćdziesiąt produktów, a mimo to wysłać mniej paczek niż poprzedniego dnia. Powodem bywają przerwania, ponowne sprawdzanie informacji oraz rozpoczynanie kolejnych zadań, zanim zakończysz poprzednie. Praca wygląda wtedy imponująco, szczególnie z daleka. Z bliska przypomina raczej wyjątkowo aktywny korek drogowy.

Istotną różnicą jest czas pracy nad zamówieniem i całkowity czas jego oczekiwania. Załóżmy, że przygotowanie standardowej paczki wymaga sześciu minut rzeczywistej pracy. Klient składa zamówienie o dziewiątej, a przesyłka zostaje przekazana kurierowi następnego dnia. Nie oznacza to, że pakowanie trwało kilkanaście godzin. Większość czasu zamówienie gdzieś czekało: na rozpoczęcie kompletacji, brakujący produkt, etykietę albo kolejną sesję pakowania. Samo czekanie nie zawsze jest błędem. Możesz celowo przygotowywać przesyłki raz dziennie, zgodnie z terminami wysyłki. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy nie wiesz, które oczekiwanie było zaplanowane, a które wynikało z zagubienia zadania wśród innych spraw.

Dlatego obserwując realizację, warto zwrócić uwagę na kolejki. Mogą być widoczne jako zamówienia z określonym statusem, fizyczne produkty odłożone na stoliku albo wiadomości wymagające odpowiedzi. Każda kolejka ma swoją przyczynę. Czasami jest nią naturalne ograniczenie, na przykład jedna

drukarka lub ustalona godzina odbioru przesyłek. Innym razem kolejka powstaje dlatego, że wymagane informacje znajdują się w różnych miejscach. Zamówienie czeka, ponieważ adres wymaga sprawdzenia, ale nikt nie oznaczył tej przyczyny. Po dwóch dniach nadal znajduje się wśród pozostałych, choć problem można było rozwiązać jednym kontaktem z klientem. Bez rozróżnienia powodów oczekiwania wszystkie zaległości wyglądają tak samo, a właściciel próbuje rozwiązać je metodą zwiększonej determinacji.

Wąskie gardło można wstępnie rozpoznać właśnie po powtarzających się kolejkach. Jeśli regularnie szybko przyjmujesz zamówienia, ale nie nadążasz z kompletacją, ograniczenie prawdopodobnie znajduje się w tej części pracy. Jeżeli paczki są gotowe, a czekają na etykiety, warto przyjrzeć się przygotowaniu danych i nadaniom. Nie oznacza to automatycznie, że potrzebujesz dodatkowego pracownika lub droższej drukarki. Najpierw trzeba ustalić, dlaczego dany etap nie nadąża za pozostałymi. Możliwe, że połowę czasu kompletacji pochłania przemieszczanie się pomiędzy źle ułożonymi produktami. Nowy pracownik również będzie musiał pokonywać tę trasę, tyle że firma zacznie płacić za spacerowanie w większym składzie osobowym.

Kiedy właściciel staje się najdroższym elementem procesu

Właściciel małego sklepu często oszczędza pieniądze, wykonując wszystkie zadania samodzielnie. To bywa rozsądne, szczególnie na początku działalności. Nie ma powodu zatrudniać pomocy, jeśli liczba zamówień pozwala spokojnie obsługiwać je we własnym zakresie. Problem pojawia się wtedy, gdy każda czynność wymaga Twojej obecności nawet wtedy, gdy nie podejmujesz żadnej istotnej decyzji. Ręczne kopiowanie numerów przesyłek, ponowne sprawdzanie oczywistych informacji czy wysyłanie identycznych wiadomości pochłania czas, który mógłby zostać wykorzystany na zakup towaru, poprawę oferty albo analizę sprzedaży. Nie musisz wyceniać każdej minuty swojego życia z dokładnością godną biura rachunkowego. Wystarczy zauważyć,

które czynności wykonujesz wyłącznie dlatego, że nigdy nie ustaliłeś prostszego sposobu.

Nie każdą pracę należy jednak automatyzować. Osobiste sprawdzenie nietypowego zamówienia może zapobiec kosztownej pomyłce. Rozmowa z niezadowolonym klientem często wymaga indywidualnego podejścia. Weryfikacja jakości produktu przed wysyłką również może być uzasadniona. Rozsądna organizacja polega na oddzieleniu sytuacji standardowych od wyjątków. Jeżeli klient kupił dostępny produkt, poprawnie zapłacił i podał kompletny adres, realizacja powinna przebiegać możliwie przewidywalnie. Jeśli natomiast dwa systemy pokazują sprzeczne informacje albo klient zgłosił problem, potrzebna jest decyzja. Właściciel powinien zajmować się przede wszystkim takimi decyzjami, zamiast odgrywać rolę ludzkiego przycisku „Dalej" we wszystkich zamówieniach.

Dobrym przykładem jest poranne przeglądanie sprzedaży. Jeden sprzedawca otwiera każde zamówienie, sprawdza płatność, porównuje produkty z magazynem, zapisuje dane do osobnego arkusza i dopiero wtedy zaczyna kompletację. Drugi korzysta z aktualnych statusów płatności i dostępności, więc najpierw identyfikuje zamówienia wymagające uwagi, a pozostałe kieruje do przygotowania. Nie oznacza to, że drugi ma zawsze lepsze oprogramowanie. Być może wykorzystuje te same narzędzia, ale wcześniej ustalił, które informacje są już wiarygodne i nie wymagają kolejnego potwierdzenia. Różnica polega na liczbie decyzji podejmowanych bez potrzeby. W pierwszym modelu właściciel jest jednocześnie kontrolerem, wykonawcą i żywym interfejsem pomiędzy systemami. W drugim kontroluje przebieg pracy i reaguje na rzeczywiste odstępstwa.

Przyjrzyj się teraz własnemu dniowi. Które czynności wymagają Twojej wiedzy, a które jedynie Twoich rąk? Gdzie podejmujesz decyzję, a gdzie po prostu przenosisz informację? Czy kolejne zamówienie oznacza kolejny zestaw identycznych kliknięć? Takie

rozróżnienie pomaga uniknąć kosztownego błędu: inwestowania w automatyzację procesu, który sam w sobie jest źle zorganizowany. Jeśli wielokrotnie przepisujesz błędny stan magazynowy, automatyczne kopiowanie tej liczby nie rozwiąże problemu. Sprawi tylko, że nieprawidłowa informacja będzie docierała szybciej do większej liczby miejsc. Technologia jest pod tym względem niezwykle lojalna. Potrafi wykonywać bezsensowne zadanie tysiące razy, nie zgłaszając najmniejszego sprzeciwu.

Zobacz cały sklep z perspektywy jednego zamówienia

W pierwszym tygodniu obserwacji nie potrzebujesz rozbudowanego raportu. Wybierz kilka zamówień i zapisz dla każdego moment przyjęcia, rozpoczęcia kompletacji, zakończenia pakowania oraz przekazania przewoźnikowi. Dodaj informację o przerwach, które rzeczywiście wpłynęły na realizację. Jeśli czekasz na odbiór zgodnie z harmonogramem, oznacz to jako zaplanowane oczekiwanie. Jeśli tracisz dwadzieścia minut na szukanie produktu, zapisz szukanie. Jeśli musisz wyjaśniać błędne dane, nazwij problem po imieniu. Nie chodzi o stworzenie dokumentacji przypominającej zapis lotu samolotu pasażerskiego. Chodzi o zobaczenie kilku powtarzających się mechanizmów, które dotąd ginęły w codziennym pośpiechu.

Zwróć szczególną uwagę na przypadki, które wracają do poprzedniego etapu. Paczka została przygotowana, ale trzeba ją otworzyć, ponieważ wybrano zły wariant. Etykieta została wydrukowana, lecz adres wymaga poprawy. Zamówienie oznaczono jako gotowe, chociaż brakuje jednego produktu. Takie cofanie pracy jest często bardziej kosztowne niż samo wykonanie czynności za pierwszym razem. Nie tylko wymaga dodatkowych minut, ale również przerywa inne zadania i zwiększa ryzyko kolejnych pomyłek. Jeśli podobna sytuacja powtarza się regularnie, warto znaleźć jej przyczynę przed kupowaniem nowych narzędzi. Czasami wystarczy zmienić kolejność sprawdzania informacji.

Czasami potrzebna jest wyraźniejsza identyfikacja produktów lub poprawa zasad rejestrowania zamówień.

Nie zakładaj przy tym, że każdy dzień musi wyglądać identycznie. Sprzedaż może być sezonowa, promocje powodują skoki liczby zamówień, a dostawy nie zawsze przyjeżdżają zgodnie z planem. Dlatego pojedynczy wyjątkowo trudny poniedziałek nie musi oznaczać trwałej niewydolności sklepu. Szukaj wzorców, które pojawiają się mimo zmieniających się okoliczności. Jeśli problem z kompletacją występuje wyłącznie po dużej dostawie, być może przyjmowanie towaru koliduje z wysyłkami. Jeśli natomiast produkty trudno odnaleźć każdego dnia, przyczyna najpewniej jest bardziej podstawowa. Nie podejmuj wielkiej reorganizacji na podstawie jednego incydentu. Jeden zgubiony marker nie jest jeszcze dowodem upadku całego modelu logistycznego, choć w emocjach może się nim wydawać.

Warto również odróżnić ograniczenia wynikające ze skali działalności od tych wynikających ze złych nawyków. Niewielka powierzchnia magazynowa rzeczywiście utrudnia przechowywanie większej liczby produktów. Nie rozwiążesz tego problemu samą motywacją. Jednak brak stałych lokalizacji, mieszanie towaru gotowego do sprzedaży ze zwrotami czy wielokrotne przepisywanie danych mogą powodować straty nawet w przestronnym magazynie. Pierwsza grupa ograniczeń wymaga decyzji dotyczących zasobów. Druga dotyczy sposobu pracy. Dopiero po ich rozdzieleniu możesz sensownie ocenić, czy potrzebujesz dodatkowej powierzchni, zmiany narzędzi, pomocy drugiej osoby czy po prostu bardziej przewidywalnego procesu.

Na koniec spójrz na najważniejszy rezultat tej obserwacji. Powinieneś umieć powiedzieć, jakie etapy przechodzi typowe zamówienie, gdzie najczęściej czeka i co powoduje, że jego realizacja wymaga Twojej interwencji. Nie potrzebujesz jeszcze perfekcyjnego schematu ani kolorowych wskaźników. Potrzebujesz obrazu rzeczywistości, który nie opiera się wyłącznie na poczuciu,

że ostatnio jest strasznie dużo pracy. Dopiero wtedy możesz zacząć poprawiać działanie sklepu bez przypadkowego przenoszenia problemów z jednego miejsca do drugiego.

Własny biznes nie powinien wymagać, żebyś był nieustannie najważniejszym elementem każdej operacji. Oczywiście pozostaniesz odpowiedzialny za jego prowadzenie, ale odpowiedzialność nie oznacza obowiązku osobistego wykonywania i sprawdzania wszystkiego. Sklep zaczyna działać sprawniej, gdy standardowe czynności mają ustaloną kolejność, informacje można odnaleźć, a wyjątki są widoczne. Możesz wtedy zakończyć dzień z poczuciem, że zrealizowałeś konkretne zamówienia, zamiast jedynie przeżyć kolejny intensywny dyżur we własnym przedsiębiorstwie. A to istotna różnica, szczególnie gdy Twoje biuro, magazyn i miejsce odpoczynku dzieli jedna para drzwi.

Rozdział 2 - Masz to na stanie, czyli gdzie właściwie?

Są takie chwile w życiu sprzedawcy internetowego, kiedy jedno niewinne pytanie potrafi wywołać kryzys egzystencjalny. Klient pisze: „Czy macie jeszcze ten produkt w kolorze zielonym?". Otwierasz panel sklepu. Dostępne: siedem sztuk. Zerkasz do arkusza. Dostępne: pięć sztuk. Idziesz do magazynu, otwierasz karton i znajdujesz trzy sztuki, z czego jedna ma uszkodzone opakowanie, a druga prawdopodobnie została już komuś obiecana. Po kilkunastu minutach dochodzisz do wniosku, że odpowiedź brzmi: „Tak, ale sytuacja jest dynamiczna". Klient oczywiście nie oczekuje analizy geopolitycznej Twojego magazynu. Chce wiedzieć, czy może kupić produkt i kiedy go otrzyma. Ty natomiast właśnie odkryłeś, że posiadanie towaru oraz wiedza o jego dostępności to dwie zupełnie różne umiejętności.

Na początku działalności liczenie produktów wydaje się banalne. Kupujesz dwadzieścia sztuk, sprzedajesz pięć, zostaje piętnaście. Matematyka na poziomie szkoły podstawowej, bez potrzeby zatrudniania kontrolera finansowego. Jednak rzeczywistość szybko komplikuje ten elegancki model. Część produktów trafia do koszyków klientów, część zostaje zarezerwowana przez opłacone zamówienia, niektóre wracają jako zwroty, inne okazują się uszkodzone. Jeden produkt znajduje się fizycznie w magazynie, ale nie nadaje się do wysyłki. Inny został sprzedany, lecz nadal leży na półce. Jeszcze inny podobno przyjechał w ostatniej dostawie, chociaż nikt nie sprawdził zawartości kartonu. W efekcie jedna liczba przestaje wystarczać do opisania sytuacji.

Pierwszą rzeczą, którą warto zrozumieć, jest różnica między stanem fizycznym a dostępnym. Stan fizyczny informuje, ile produktów rzeczywiście znajduje się w Twoim posiadaniu.

Dostępność sprzedażowa odpowiada na inne pytanie: ile sztuk możesz bezpiecznie zaoferować kolejnym klientom. Jeśli posiadasz dziesięć sztuk produktu, trzy zostały już przydzielone do przyjętych zamówień, a jedna jest uszkodzona, nie powinieneś automatycznie oferować wszystkich dziesięciu. Przy założeniu, że pozostały towar jest pełnowartościowy, masz sześć sztuk dostępnych do nowej sprzedaży. To proste rozróżnienie zapobiega wielu problemom, ale tylko wtedy, gdy system i codzienna praca rzeczywiście odzwierciedlają te informacje.

Towar fizyczny, dostępny i obiecany

Wyobraź sobie sklep sprzedający notesy i planery. W magazynie znajduje się dwadzieścia granatowych planerów. Pięć zostało sprzedanych, ale jeszcze nie wysłanych. Dwa pochodzą ze zwrotów i czekają na sprawdzenie. Jeden ma zagiętą okładkę. Pozostaje dwanaście sztuk, które można bezpiecznie przeznaczyć do nowych zamówień, zakładając brak innych rezerwacji. Jeśli panel sklepu nadal pokazuje dwadzieścia, klienci mogą kupić towar, którego nie jesteś w stanie dostarczyć w obiecanym terminie. Najbardziej frustrujące jest to, że fizycznie wszystkie egzemplarze mogą znajdować się w magazynie. Problem nie wynika z ich zniknięcia, lecz z niewłaściwego rozumienia dostępności.

Warto zatem oddzielić kilka podstawowych kategorii informacji. Produkt może być pełnowartościowy i dostępny, zarezerwowany dla konkretnego zamówienia, oczekujący na kontrolę albo wyłączony ze sprzedaży. Nie musisz nadawać każdemu egzemplarzowi indywidualnego numeru seryjnego, jeżeli charakter asortymentu tego nie wymaga. Ważne, żebyś potrafił odróżnić towary, które można sprzedać, od tych, których nie należy ponownie oferować. Jeśli system magazynowy obsługuje odpowiednie statusy, wykorzystaj je. Jeśli zaczynasz od prostszego rozwiązania, ustal jednoznaczny sposób ich zapisywania. W każdym przypadku dostępność prezentowana klientowi powinna